

[論文]

小林一三の百貨店経営と大衆

Department Store Management and the Masses of Ichizo Kobayashi

碓井和弘

要 旨

日本の流通史研究、特に百貨店史の研究において、三越を筆頭とする呉服系百貨店の研究蓄積は多い。しかし、電鉄系百貨店の研究はそれと比べてあまりに少ない。ターミナルデパートの嚆矢としての阪急百貨店を創設した小林一三は、終生、大正・昭和のイノベーターであり続け、小売業者の枠には収まりきらない。しかし、それだからこそ、流通史に遺した彼の功績は再検討され、再評価される価値がある。誰に、何を、どのように働きかけるのかという戦略ドメインの策定を、連鎖型価値創造の発想と仕組みづくりによって無限のものとした、小林一三の思考と行動を、「百貨店経営」と「大衆」を切り口にして明らかにしようとした。

はじめに

「どこよりもよい品物を、どこよりも安く売りたい」— 世界初のターミナルデパートとして阪急百貨店が開業する昭和4（1929）年4月15日に、新聞広告に使われたキャッチコピーである。その広告主は、一代で阪急・東宝グループの基礎をつくり、その手腕を買われ昭和15（1940）年に商工大臣、昭和20（1945）年に国務大臣兼戦災復興院総裁に任ぜられた小林一三である。彼は、当時の財界人ばかりでなく、のちに現われてくる新進気鋭の実業家たちにも多大な影響を及ぼすことになる。

「よい品をどんどん安く」— 戦後昭和の流通革命の旗手と自他共に認めるダイエーグループ創始者・中内功が、主婦の味方、消費者の味方として急成長させたダイエーのキャッチコピーである。中内もまた小林の経営手法に強い影響を受けたひとりであり、小林を「唯一尊敬して止まない企業家」と認め、中内自らが小林の発言・信念を『小林一三経営語録』（1984年、ダイヤモンド社）としてまとめている。

中内は晩年、次の回想文を遺している（中内[2000] 72頁）。

中学生のころ、母親が貧しい家計をやりくりして大阪・梅田の阪急百貨店で「25銭のライスカレー」を食べさせてくれた。あの香ばしい味が忘れられず、今も私の事業欲を刺激する。

「大衆相手の日銭商売」という考え方で、このカレーを作ったのが阪急グループの創業者である小林一三翁だ。鉄道を大阪から宝塚、神戸へと延ばし、沿線を開発し、ターミナル百貨店をつくり、その食堂でカレーを売り、宝塚歌劇団までつくられた。

私は小林翁の発想を日本全国に広げられないかと考え、創業当初から全国へのチェーン展開と、関連事業への取り組みを視野に入れていた。

中内は阪急百貨店での原体験を忘れることなく、小売業を核として不動産、信販、プロ野球球団などを保有する「総合生活文化情報提案企業集団」としてのビジネスモデルを、小林のそれに求めていたのであった。

「大衆相手の日銭商売」を事業方針にしていた小林の考え方に、同時代において最も影響を受けたのは、東急グループの総帥・五島慶太である。五島は数多くのライバル企業を強硬な買収で乗っ取り「強盗慶太」と恐れられていたが、事業経営の基本方針や拡大路線の方向性については小林の知恵を借りていた。

五島は自伝の中で、実業家になっての30年間は小林に何でも相談し、小林はすぐに解決策を授けてくれた、「終始一貫自分が知恵を借りて自分の決心を固めたものは小林一三だ」と吐露している。そして、自身の事業展開は「大体、大衆を目標とした現金収入の商売をするということ」を原則としてきた。プ

ルジョア階級を相手にしてやっている商売はだめだ。大衆を相手にする現金商売というのは、鉄道とか映画とかあるいは百貨店というものだ。これは全部小林の知恵だ」と回想している（五島 [1953] 39-41 頁）。

実業界に大きな影響力をもった小林は、独自の観察眼と洞察力から、幅広く、ビジネスのイノベーションを創造してきたし、小売業界にも大きなイノベーションをもたらした。彼が観ていたのは消費者ではなく、大衆だった。彼は大衆に奉仕し、時には大衆と共に、そして時には大衆を育てる発想で事業を展開した。

小論では、近代百貨店が取り込もうとしていた消費者、あるいはまた欧米百貨店での階層消費と小林の大衆相手の百貨店経営の差異を見極めながら、連鎖型価値創造の発想と仕組みづくりについて検討したい。またそれは、日本の百貨店業界が、その売上高の前年比減を際限なく続けている現状にあって、もう一度原点に戻り、かつて百貨店はなぜ支持され発展できたのか、それを再考することにも繋がると思われる。

I. 小林一三の略歴と広報センス

1. 小林一三の略歴

「天才起業家」「昭和の常識をつくった男」「アイデア商法の天才」「独創の経営者」など、小林一三を形容する言葉は数多くある。小林の没後、経済が停滞し閉塞感が社会に蔓延すると、小林についての書籍が絶えることなく出版されてきた。出口が見えない不況期ほど、小林一三待望論が沸き起こってくる。小林には、「日本初の」が多い。日本で初めての、鉄道会社の沿線開発、社債発行、女性だけの歌劇団、ターミナルデパート、高校野球全国大会開催、プロ野球球団、企業パンフレットなどである。不況になるほど小林が語られるのは、閉塞感を打破る新しい発想が小林から学べるのではないか、という期待がみてとれる。

小林は、1873（明治6）年1月3日、山梨県北巨摩郡韮崎町（現韮崎市）に生まれ、名前の一三は生まれた月日から付けられた。生家は豪農で酒・絹の間屋「布屋」も営んでいたが、小林が生まれた年に母が病死し、養子であった父は離縁して実家に帰ってしまった。そのため、一三は孤児として叔父夫婦に引き取られることになった。16歳になって、慶応義塾で学ぶため上京し、19歳で卒業している。在学中は小説を書き、『山梨日日新聞』に「練絲痕（れん

しこん）」という題名の小説を連載した。本人は小説家になるための修行を兼ねて新聞記者になりたかったが、夢叶わず、しぶしぶ三井銀行に入った。足かけ15年、三井銀行に勤務したが、本人には「耐えがたき憂鬱の時代」であった。銀行を辞職したのは、かつての上司だった岩下清周より新しく創立される証券会社の支配人として誘われたからであった。しかし、新会社の創立直前に株式市場の大暴落が起き、創立の計画は頓挫してしまった。そのため小林は、電車経営に乗り出し、1907（明治40）年、箕面有馬電気軌道を創立し、専務取締役役に就任したのである。

この間の出来事を、小林はのちに次のように振り返っている（小林 [1952a] 7-8 頁）。

「三井銀行においても、僕は文学青年として道楽はするし、いい加減な仕事振りで到底実業界とか、財界などをやろうという気は毛頭なかった。本当にイージー・ゴーイングな生活をしておった。

それがいまの京阪神急行電鉄の前身、箕面電車というものを明治43年に開業して、それからその仕事で実業界に足を踏み込み始めたんだ。

それ迄は、僕には事業に対する観念とか、仕事に対する理想というようなものもなにもなかったんだね。ただ行き当たりばったりの仕事をして来ていた。

ところが、大正3年に北濱銀行事件というものが起って、岩下清周という人の疑獄事件が起こった。その時に岩下さんには随分いろいろと厄介になっておった人達が、北濱銀行の事件の内容についていかにも自分だけがよければいい、岩下はどうなってもいいというような考えで動き、かつての恩義などは忘れていた。

それで僕は非常に人間というものは、どうもいざとなると頼み難いものだ。実に薄情なものだ。こういう世の中と知ったら僕は俯仰天地に恥じず、どこへ行っても人をたのんじゃいかん。自分で自分の思うことを正々堂々とやるより行く途はないということを考えた。それ以来、僕の人生に対する方針をすっかり自分で変えた。少くともそれを契機として変わったと信じている。」

箕面有馬電気軌道は、それまでの都会と都会をつなぐ、あるいは都会の中を回る電車ではなく、都会と原野をつなぎ、途中に貧弱な行楽施設があるのみの路線だった。おりからの不況で創立事務すら進まないありさまで、株式払込も半額にしか過ぎず、発起人会が開かれるたびに解散か存続かの議論しかされなかった。この窮地を救うために小林は、沿線を

大阪の郊外住宅地として開発することを考えた。また、その移住が完成するまでには年数がかかるため、終点の宝塚には遊園地を、そしてもう一方の終点である箕面には自然動物園を建設して新規の乗客をつくりだそうとした。

宝塚への乗客をさらに増やすために、遊園地に劇場をつくって歌劇を上演したのが宝塚歌劇である。この歌劇には、大阪や神戸から電車賃と入場料を払ってでもお客はやってきて、いつも満員になった。そこで、時間も電車賃も少なくなくて済む都心に歌劇を建設すれば集客は難しくないと考え、東京宝塚劇場を建設し、さらにそれが契機となって多数の劇場を経営することになった。多数の劇場経営ということで歌劇だけでは運営できないため、他の芝居や映画を上映することになり、東宝を手掛けるようになった。

この鉄道を中核とした連鎖型価値創造でのひとつひとつの事業は、「何十年もの基礎工事があって始めて生まれてくる」（小林 [1952] 97 頁）と小林は語っている。例えば、東京宝塚劇場は 1932（昭和 7）年に完成しているが、それを造ろうと考え始めたのは、1920（大正 9）年の大阪中座の新築を見てからである。それがあまりに時代の趣向に相反するものであるため、私ならどのような形式の劇場にするのか、またそれにふさわしい経営はどのようなものかを考えた。そして、まず宝塚で 4,000 人入る劇場を造り、10 年やってみた。その間にも東京で歌舞伎座と新橋演舞場を借りて 1 年に 3, 4 回ずつやってみて、これなら東京でもできると確信を持って東京宝塚劇場を造ったのである（小林 [1952a] 150-151 頁）。

小林は、阪急グループでの成功から財界の重鎮となり、またその独特の才覚を請われて東京電力の前身である東京電燈の経営再建にも尽力した。国政では 2 度、大臣を務めることになる。その略年譜は、表 1 のとおりである。

2. 小林一三の広報センス

若き頃の小林が小説家志望であったということから、人に読ませる文章が書けるということはわかる。しかし彼のそれは、時代と人々の心情を捉えて、人々の心に届き、人を動かす力があった。小林の文章や広報のセンスを絶賛する人は多い。「彼が言論を武器にして実業を行う人であったということも、若き日の小林が天才的な宣伝家であり、今日のコマーシャル・メッセージの元祖となるような、数々の名文句を生んでいることで証明されます」（山崎 [1985] 195 頁）という評価は、その代表的なものである。

1908（明治 41）年 10 月、宝塚線・箕面支線工事施行が認可され、鉄道施設の突貫工事が始まった。しかし、会社が潰れそうだというデマが広がり、12 円 50 銭払込の株が市場では 7 円前後で取引されるようになってしまった。そこで小林は、同年 10 月に「最も有望なる電車」という、紙数 37 頁のパンフレットを 1 万部印刷して大阪市内にばらまいた。開業スケジュール、建設費、工事内容、収支予算、住宅地・土地経営について、問答体でわかりやすく、詳細に説明している。小林自身は「今日から見れば何でもない広告であるけれど、その当時、自己の会社の計画、設計、内容等を宣伝するが如きは、一種の山師の仕事だという風に解釈した時代であったから、これを発行するについても、もしこの通りに出来なかったならば、重役の責任はどうなるのか、という反対的態度で同僚重役から質問を受けたものである」（小林 [1952b] 151 頁）と回想している。

翌 1909（明治 42）年秋には、箕面公園の紅葉の頃を見計らって、「住宅地御案内／如何なる土地を選ぶべきか・如何なる家屋に住むべきか」というパンフレットを発行している。この住宅地は、沿線 10ヵ所に 103 万平方メートルを用意していた。建売での販売ばかりでなく賃貸もして、月賦制度も導入した。住宅地販売の如何は、会社の存廃を左右する生命線だった。

このパンフレットは、「美しき水の都は昔の夢と消えて、空暗き煙の都に住む不幸なる我が大阪市民諸君よ！出生率 10 人に対し死亡率 11 人強に当る、大阪市民の衛生状態に注意する諸君は、慄然として都会生活の心細きを感じ給ふべし、同時に田園趣味に富める楽しき郊外生活を懐ふの念や切なるべし」という、挑発的な問い掛けから始まる。大阪の不潔、非衛生に対して、箕面沿線の住宅地は清潔で明るく便利、そして庭では田園的趣味の菜園も可能であると訴える。小林自身はのちに、「この冊子は、やや文学的に美辞麗句をならべて、住宅地の説明や郊外生活の理想的環境など、興味本位に記述して、最後には『もしそれ、その明細なる内規を詳かにせんとする諸君に対しては、梅田停留所の新事務室に於いて、改めてその温容に接せんことを望む。大阪市民諸君！往け、北摂風光絶佳の地、往きて而して卿等が天与の寿と家庭の和樂を全うせん哉』という風に気取って書いたものである」（小林 [1952b] 152 頁）と解説している。

小林は新聞広告でも文才を発揮し、コピーライターのような文章を作成している。もっとも知られているのが、1920（大正 9）年、神戸線本線並びに

表 1 小林一三・略年譜

1873(明治 6)年	1 月 3 日, 山梨県北巨摩郡韮崎町 (現韮崎市) に生まれる。
1892(明治 25)年	慶応義塾を卒業。
1893(明治 26)年	三井銀行に入行。
1907(明治 40)年	三井銀行を退職。箕面有馬電気軌道(株)を創立し, 専務取締役就任。
1908(明治 41)年	宝塚線・箕面支線工事施行認可。「最も有望なる電車」という宣伝パンフレット発行 (日本最初の PR 冊子)。
1910(明治 43)年	宝塚線・箕面支線営業開始。箕面動物園を開く (1916 年に廃止)。
1911(明治 44)年	宝塚新温泉の営業開始。箕面動物園にて山林子供博覧会を開催 (電車の誘客を目的とするこの種の催しとして日本最初)。
1913(大正 2)年	宝塚新温泉にて婦人博覧会を開催。豊中運動場完成 (大正 4 ～ 5 年, 大阪朝日主催第 1, 2 回全国中等学校優勝野球大会を開催)。宝塚唱歌隊 (後に少女歌劇, 更に歌劇団と改称) を組織する。
1914(大正 3)年	宝塚新温泉パラダイス劇場において宝塚少女歌劇第 1 回公演を開く。豊中住宅地 (5 万坪) 売出しを開始。
1918(大正 7)年	箕面有馬電気軌道(株)を阪神急行電鉄(株)と社名変更 (略称, 阪急電車)。宝塚少女歌劇東京初公演 (帝国劇場)。宝塚音楽歌劇学校創立認可され, 校長に就任。
1920(大正 9)年	神戸線本線並びに伊丹支線開通営業開始。「新しく開通した神戸 (又は大阪) ゆき急行電車, 綺麗で, 早うて, ガラアキで, 眺めの素敵によい涼しい電車」という新聞広告を掲載。大阪市梅田に阪急ビルディング (旧館, 5 階建) 竣工。2 階に食堂を開設し, 1 階は白木屋に貸して日用雑貨を販売させた。
1924(大正 13)年	日本最初の職業野球団宝塚運動協会設立。小林の抱懐していた大劇場主義を実現する 4,000 人収容の宝塚大劇場が竣工。宝塚ルナパーク開業。東京横浜電鉄(株) (後の東急) の監査役に就任。
1925(大正 14)年	(株)宝塚ホテル設立。阪急ビルの 2 階と 3 階に直営マーケット開業。食堂は 4 階と 5 階で営業。目黒蒲田電鉄(株)監査役に就任。
1927(昭和 2)年	阪急電鉄取締役社長に就任。東京電燈(株)取締役就任。日本最初のレビュー『モン・パリ』を上演。梅田阪急ビル (新館) 第 1 期工事起工。
1928(昭和 3)年	東京電燈(株)副社長に就任。昭和肥料(株) (後の昭和電工) の監査役に就任。
1929(昭和 4)年	梅田阪急ビル第 1 期工事竣工。阪急百貨店開業 (旧マーケットを発展的に解消)。六甲山ホテル開業。阪急自動車(株)設立。
1931(昭和 6)年	梅田阪急ビル第 2 期工事竣工, 百貨店売場・食堂を拡張。
1932(昭和 7)年	(株)東京宝塚劇場創立。取締役社長に就任。梅田阪急ビル第 3 期工事竣工。
1933(昭和 8)年	東京電燈(株)社長に就任。
1934(昭和 9)年	東京宝塚劇場竣工。阪急電鉄社長を辞任し会長に就任。日比谷映画劇場を開場 (入場料 50 銭均一の外国映画上映館として人気を博す)。
1935(昭和 10)年	日本劇場を東宝経営とする。内閣調査局参与となる。朝鮮電力(株)取締役就任。欧米視察の旅につく。
1936(昭和 11)年	阪急職業野球団結成。梅田阪急ビル第 4 期工事完成。阪急電鉄会長を辞任。
1937(昭和 12)年	(株)梅田映画劇場設立, 社長に就任。(株)第一ホテル相談役に就任。阪急電鉄の西宮球場開設。写真科学研究所・PCL・東宝映画配給・JO を合併し, 東宝映画(株)を設立し, 相談役となる。東宝は帝国劇場を吸収合併。
1938(昭和 13)年	江東楽天地 (遊園地) 開場。東宝が(株)後楽園スタジアムを経営。宝塚少女歌劇訪独伊芸術使節団派遣。
1939(昭和 14)年	(株)三越の取締役就任。日本軽金属(株)を設立, 社長に就任。宝塚少女歌劇訪米芸術使節団派遣。小田原急行電鉄(株)取締役就任。
1940(昭和 15)年	日伊修交, 並びに両国間商議のため日本代表者として訪伊。第 2 次近衛内閣の商工大臣に就任。蘭領印度特派使節に任命される。企画院の作成した「経済新体制」原案が閣議に上呈され, 小林商相等これに反対。
1941(昭和 16)年	商工大臣を辞任。貴族院議員に任ぜられる。
1943(昭和 18)年	阪神急行電鉄 (阪急電鉄) は京阪電気鉄道(株)と合併し, 社名を京阪神急行電鉄(株)と変更。(株)東京宝塚劇場は東宝映画(株)と合併, 社名を東宝(株)と変更。
1944(昭和 19)年	第 1 次決戦非常措置令により大都市の高級興行は一斉閉鎖を命じられる。歌劇団全員は移動隊として各地を慰問, 又は挺身隊として工場に出動。宝塚新温泉施設は海軍部隊が使用。
1945(昭和 20)年	終戦後, 幣原内閣の国務大臣兼戦災復興院総裁に任じられる。
1946(昭和 21)年	公職追放令により追放される。国務大臣兼戦災復興院総裁を辞任。
1947(昭和 22)年	京阪神急行電鉄は百貨店部門の事業等を阪急百貨店に譲渡。
1951(昭和 26)年	公職追放を解除される。宝塚音楽学校校長に就任。東宝社長に就任。
1952(昭和 27)年	欧米映画界視察の旅につく。
1955(昭和 30)年	東宝社長を辞し相談役に就任。
1956(昭和 31)年	(株)新宿コマ・スタジアムと梅田コマ・スタジアムを設立, 社長に就任。
1957(昭和 32)年	1 月 25 日, 大阪府池田市の自宅にて急逝 (84 歳)。宝塚大劇場にて宝塚音楽学校葬を執行。

(出所) 小林一三翁追想録編集委員会 [1961] 巻末の年譜 657-686 頁より抜粋。

伊丹支線が営業開始した際の新聞広告、「新しく開通した神戸（又は大阪）ゆき急行電車、綺麗で、早うて、ガラアキで、眺めの素敵によい涼しい電車」である。神戸線開通でやっと都会電車の仲間入りとなったものの、阪神電車との熾烈な競争に勝てるかどうかはわからなかった。そこで、乗客が少ないというマイナスの情景をプラスに置き換えてアピールしている。当時のことを知る阿倍真之助（元 NHK 会長）はその当時の印象を次のように語っている。「神戸線が開通してから、いよいよ阪急電車に発展した頃の新聞広告に、例の『ガラアキの阪急電車』というのがあります。普通の人ならこういう広告は一寸はずかしくて出せないものだが、お客にしてみれば、ガラアキならひとつ乗ってやろうということになって、乗る人が多くなって来た。すべて、こういう調子でしたね。」（小林一三翁追想録編纂委員会 [1961] 90 頁）

II. 阪急百貨店の経営戦略

1. 小林一三が捉えた近代百貨店

小林一三が日本で初めてのターミナルデパートとなる阪急百貨店を開業したのは、1929（昭和4）年であった。しかし、事業展開に慎重な小林は、その前段階で布石を打っている。「綺麗で、早うて、ガラアキで、眺めの素敵によい涼しい電車」という広告を打ち出したのが1920（大正9）年7月であるが、同年11月には阪急ビルディングを竣工している。その2階を食堂とし、3階から5階は事務所とした。そして、1階は白木屋に貸して日用雑貨を販売させている。

その経緯を社史では、次のように説明している（阪急百貨店社史編集委員会 [1976] 68 頁）。

「当時食堂経営では既に宝塚新温泉において、また神戸上筒井の神戸駅で予想以上の好成績をおさめておるものの、マーケットにあつては自信があるとはいへ、まず実験的結果を見るに如かずとの小林経営法により、1階には当時東京において本店を中心とする衛星の経営法を執って成功をおさめている白木屋が、目下大阪堺筋備後町角に百貨店のビルディングを建築中であり、その間白木屋は梅田への出張店設置を計画している関係から、白木屋のたつての要請もあり、また小林専務が計画しているマーケットの調査とも合致するところから、白木屋と賃貸契約を交わし、白木屋梅田営業店の開業に当てることとした。」

白木屋の梅田駅出張所は良好な売れ行きを示し、このため小林は貸借契約期限満了と同時に白木屋との契約をやめ、自ら経営に乗り出して、今日のターミナルデパートの先駆ともいべき阪急百貨店の出現に至るのである（白木屋 [1957] 347-348 頁）。

小林が新しい自社ビルに白木屋に出店させてまで百貨店経営に慎重だったのは、当時の伝統的な呉服系百貨店の経営戦略に対して、小林のイメージする経営手法で果たして太刀打ちできるのか、それを見極めたかったのではないかと推測できる。

当時の百貨店業界を牽引してきたのは三越である。1904（明治37）年12月、三井の事業を受け継いだ三越呉服店は、株式会社三越呉服店設立に際し全国の顧客・取引先に発送した挨拶状で「デパートメントストア宣言」を明記し、翌年1月2日付の全国主要新聞各紙にて同文の「米国のデパートメントストアの一部を実現可致候事」という新機軸の営業方針を表明している。

三越百貨店は、この時から日比翁助の商才とリーダーシップにより新しい戦略を矢継ぎ早に繰り出していくが、1907（明治40）年には欧米の百貨店を視察してきた日比専務が「日本最初のデパートメントストアとして、三越は未だその計画の第一歩を踏み出したに過ぎず、理想は、我が三越をしてその設備、経営法など、英国風で着実を主としたるハロッズに範を置き、東洋のハロッズたらしめんことを指向したい」（三越 [1990] 48 頁）と経営戦略の方向性を示している。この1907年は、東京博覧会の開催を機に、店内に食堂を開設した年であり、1904年に諸般の事情から閉鎖した大阪支店を再開し往時を上回る賑わいを取り戻した年でもあった。

1909（明治42）年には、三越少年音楽隊を編成し、広報やアミューズメント機能の向上を図り、1912（大正元）年には大阪三越にも少年音楽隊をつくり出張演奏の要請にも応えている。この少年音楽隊に、小林は大きな影響を受け、三越の少年音楽隊を真似て宝塚の女子唱歌隊を編成した、と語っている。「その頃（大正初期一引用者）、大阪の三越呉服店には、少年音楽隊なるものがあつた。2, 30人の可愛らしい楽士が養成され、赤地格子縞の洋装に鳥の羽根のついた帽子を斜めにかぶって、ちょっとチャアミングないでたちで、各所の余興にサービスをして好評であつた。宝塚新温泉もこれをまねて、三越の指導を受け、女子音楽隊を設けることにした。15, 6名の少女を募集し、唱歌を歌わせようという宝塚唱歌隊なるものを組織することになったのである。」（小林 [1955] 447 頁）

1920（大正9）年には、大阪三越東館を竣工し、他の百貨店にとって脅威となる大型店を完成させている。「10月1日の開店日には終日満員の盛況。さらに翌日、翌々日は週末に当たったため開店前から長蛇の列ができ、開店と同時に殺到した顧客が店内に溢れて、午後には閉店という事態となった。」「新築の東館を合体して全館完成した大阪三越では、貴金属、薬品、楽器の各部を新設して取扱商品の種類を増やすとともに、各種催物の企画にも積極的に取り組むことにした。手はじめに全館落成記念として『内外風俗博覧会』、『友禅斎遺品陳列会』、『新柄友禅陳列会』を同時開催」（三越[1990] 76頁）している。同年、三越は顧客の便宜を図るため、送迎用バス「赤自動車」の運転を開始している。

三越の赤自動車は、14の座席を備え、東京駅から本店まで徒歩10分の距離を往復した。例えば昭和4年9月からの1年間では、乗客人員435万人という盛況ぶり、他の百貨店もこれを模倣し、白木屋は「白色自動車」、松坂屋は「黄色自動車」、高島屋は「藤色自動車」、松屋は「鼠色自動車」を運行し、「斯く色様々の自動車が絶えず馳駆して百貨店の華々しき活躍振りを示し田舎者を驚倒せしめている」状態となった（有賀[1932] 163-165頁）。

小林は、百貨店のこのような集客のための催事や送迎バスのコスト、あるいは取り敢えず客を引き込むための巨額な広告費や無料配達のコストが販売価格に上乘せられることは、顧客のためにならないのではないかと観察していた。そして、ターミナルデパートであれば、電車の利用者を顧客とすることで集客コストを大幅に削減でき、「如何に便利に日用品を、生活に伴ふ総ての物品を提供し得るかといふ点に全力を注げばよろしい。無理にお客様を引張るやうな苦労はいらないのである。……お客様を引張るんでなく、来るお客様に、一番安い、一番良い物を差し上げる」ことに専念できる。そして「沿道のお客様本位に仕事をしなければならない」（小林[1935] 37頁）と考えるに至ったのである。

2. 阪急マーケットと百貨店の経営

(1) 阪急マーケットの経営

小林は白木屋との貸借契約期限が満了となって、一気呵成に百貨店建設に踏み切ったわけではなかった。5階建てビルの2、3階という、小規模で、また品揃えは家庭用の一般食料品、日用品、雑貨という阪急マーケットを開設している。1階は、梅田駅乗降口および待合室とした。

小林は自ら手掛けた事業において、その事業に

まったく経験のない社員を育成しながら展開していくことを常としていた。この阪急マーケットにおいても「その商売にあたるものは、これまで電車のハンドルをにぎってきたまったく素人の人たちばかりであった」（阪急百貨店社史編集委員会[1976] 67頁）。

阪急マーケットが開業する1925（大正14）年6月1日の103日前にあたる2月19日に、マーケット準備委員会が組織された。委員たちは、辞令は受けたものの商品売るという経験を全く持たないため、商品の名もわからず、商売の方法も皆目見当がつかなかった。しかし委員たちは最大の問題として「マーケットで何を売るか」を検討し、調査研究にとりかかった。この「マーケットで何を売るか」の問題に関し、小林は委員たちを前にして次の示唆を与えた。「今度マーケットを開業するが、何も派手なことをすることはしない。また商品のすべてをならべることもない。ただマーケットで一番よく売れそうなものをならべたまえ」と（阪急百貨店社史編集委員会[1976] 78頁）。

委員が分担して市場調査をした結果、回転率の高い食料品を取り扱うのが適当であり、その他に小間物、書籍、家庭用品、売薬等を扱うことになった。各食料品店の調査では、菓子類のうちシュークリームは自家製品をもってこれにあて、もなか、栗饅頭のような多量の販売個数を見込めるものは直営製造の研究を進めることとした（阪急百貨店社史編集委員会[1976] 79頁）。

電鉄会社が小売業に乗り出すということで、商品の仕入には次のような苦勞をすることになる（阪急百貨店社史編集委員会[1976] 80頁）。

「仕入に当たっては職業別電話帳によって選んだ店を興信所の信用調査録や紳士録で確かめ、一店一店訪ねまわって取引を懇願したのであるが、電鉄会社がマーケットを経営すること自体が突飛なことであり、幹部全員が素人ばかりで何ができるかと危ぶみ、選んだ有名店や信用ある仕入店の中には相手にしてもらえず、一言のもとにことわられるところが多く、折角の苦勞もさんざんな結果であった。そこで第2策として、確実で主人自ら店頭で働いている仕入先へ取引をお願いすることに廻った。こうして快諾を得た商店が、マーケットが阪急百貨店となり、年々発展を重ねるにつれてその仕入先として大きくなっていったのである。」

開店当日は、予想以上の顧客がおし寄せ、宝塚売

店および電鉄各部門からの応援もまじえて 100 人を越える店員が売り場に立ったが、顧客の整理に手もつけられず、終日混雑した。特に 2 階の食料品売場、3 階のカンカン帽売場は大きな混雑を呈した。カンカン帽は、当時の市価が 2 円だったものを第 1 号特価奉仕として 90 銭で販売していたものである。

開業以来 1 ヶ月間、すなわち大正 14 年 6 月の売上高は 5 万 8,000 円、1 日平均入店客数 2,717 人、これが 6 ヶ月後の 12 月には 13 万 9,000 円の売上高に増大するに至った。白木屋梅田売店の 13 年 12 月の売上高 7 万 357 円と比較しても 198% となり、これがまた全くの素人社員ばかりで売り得たのであるから、一般に不思議に思われたのもまた当然であった（阪急百貨店社史編集委員会 [1976] 83 頁）。

大正 14 年 6 月 7 日付『大阪毎日新聞』に「卸売問屋の御主人へ」という見出しで次の広告文を掲載している。

卸売問屋の御主人へ

会社直営阪急マーケットを 6 月 1 日より開業致しましたけれど、素人の寄合で仕入先が頓と判らぬのでマゴツいて居ります。阪急沿線御在住の方の家庭へ必要なもので「こういう物は必ず買ったお客様がお喜びになる」と信ずる商品について御教えを願度い。

阪神急行電鉄株式会社 阪急マーケット仕入係

この広告は、商品情報の提供を懇願すると同時に、消費者に対して阪急マーケットのビジネススタンスを示すものとなっている。小林が直接関わったのかどうかは不明であるが、小林独特の広報センスが感じられるものとなっている。

このように阪急マーケットは開業以来、阪急沿線の顧客の歓迎を受けて予想以上の売上成績を挙げ、次のステップとなる百貨店経営の足場を固めることになったのである。

(2) 阪急百貨店の経営

1929 (昭和 4) 年 4 月 15 日、阪急百貨店はターミナルデパートの嚆矢として、また日本で初めての食料品、雑貨、食堂を中心とした百貨店として開店し、当時の世界恐慌による不況下においても好調を続け、2 年半後に第 2 期、その一年後に第 3 期の増築をして各売場を拡張するとともに、新たに大阪物産館（卸売）や通信販売、そして健康相談所や結婚相談所を開設し、また直営工場の新増築など、多くの特徴をもつ百貨店として成長することになる。

開店に際して、4 月 13 日、14 日には、小林の名で次の新聞広告を出している。

いよいよ 4 月 15 日から開店いたしますがどこよりもよい品物を、どこよりも安く売りたい、という阪急百貨店の大方針に添うようにしたいと思うと、中々品物が揃わない、頗る貧弱で、不行届で、お恥ずかしい次第ではありますが、然し我々の希望は、気長に、堅実に、立派な店に育てたいと思って居りますので、それにはどうしても皆様方の、御同情と、御指導と、御引立に、よるより外に、途はないのでありますから、開店早々賑々敷御光来のほど、伏して御願申上ます。

阪神急行電鉄株式会社 社長 小林一三

皆様方の御同情と、御指導と、御引立による外ない、と言いながらも、小林は百貨店開業に向けて、直営工場を設置し、店是である「どこよりもよい品物を、どこよりも安く売る」仕組みを構築していた。製菓工場では小林の「直営製菓場では儲けるな」という指導方針により、製品の種類を少なくして特色あるものを製造した。特に 1 個 1 銭 5 厘のあんパンと 5 銭のシュークリームは飛ぶように売れた。また、市価 10 銭の洋菓子は 50 種類揃え、1 個 5 銭均一で洋菓子界のエポットメーキングとなった。同様に、ワイシャツを主とする繊維雑貨の製造に着手している（阪急百貨店社史編集委員会 [1976] 112-113 頁）。

また、当時の医薬品は、原料費が売価の 1 割ないし 2 割で広告費が 5 割から 6 割を占めるものが多く、真によく効く薬を安く売ることができれば、「インチキ薬」は追放できると考えて生まれたのが阪急共栄薬であった。後に阪急百貨店の取締役社長・会長となる清水雅が薬房係主任として製造販売の中心となって働き、画期的な低価格を実現している（清水 [1957] 108-112 頁）。

開店から 1 年後の昭和 5 年頃からは不況が激しさを増し、中小零細の小売業者の経営難も深刻化するようになったが、その一方で、百貨店業界は拡張増築を重ねたため中小零細の小売業者を一層刺激することになった。それを受けて、日本商工会議所は日本百貨店協会に対して自主的に統制するよう勧告している。その状況に関して小林は、「われわれの社会生活というものは、自分さえ儲かれば他はどうでもよいというものではない。自由競争を基礎とする営利主義経済の組織に於いては、個別的利害の対立は止むを得ないにしても他を冒さずに自分の立つ道があればそれに越したことはなかるう。……百貨店が

価格の点で競争する場合はよろしく自分の手で、自分の工夫で、自分の設備で製造した商品に限られるべきである」と述べている（小林 [1952a] 191 頁）。

日本の下方系列化の先駆けとなったこの仕組みは、小林にとって阪急百貨店で安く売る以外の思惑があった。

ある時、小林が髭を剃る際に使うブラシを他の百貨店で買おうとしたとき、価格がブラシに彫られていた。それはどの百貨店でも同じ価格で売るために彫られていたものであり、こんな馬鹿らしいことはない、と阪急百貨店は自前で生産することにした。その際、阪急沿線の家内工業を育成して生産すれば、沿線を発展させることができる。阪急百貨店で捌けなくとも、製造品の大部分は、大阪物産館で地方に卸売りすればよい。同じ商売をするにしてもそこまで考えてなければならない（小林 [1952a] 119 頁）、と小林は言及している。

3. 阪急マーケットと百貨店を支えた食堂

阪急が最初に食堂を手掛けたのは、宝塚新温泉内の阪急食堂であった。阪急電鉄直営の食堂では、阪急電鉄の本線である神戸線が開通した 1920（大正 9）年 10 月、神戸駅構内に開業した食堂が第 1 号となった。そして同年 11 月の阪急ビルディングの完成に伴って、その 2 階で梅田阪急直営食堂が開業することになった。

梅田阪急直営食堂のメニューは洋食のみで、50 銭のランチとビーフステーキ、カツレツ、オムレツ、ハムサラダ、コロッケ、ライスカレーの一品料理一

皿 30 銭均一が中心であった（のちにライスカレーのみ 25 銭となり、さらに 20 銭均一まで値下げする）。「食いだおれの大阪においては画期的とはいえないものの、洋食堂としてどこよりも安くて、清潔、美味、祝儀不要の原則を堅持して、開業以来非常に好評を受け、予想以上に成績を続けた。もちろん当時のこととて、1 階の下足所で下駄、草履をスリッパにはき替えて下足札を受取り、2 階まで階段を歩いて食堂に入るという方式は、当時の活動館や芝居小屋、どの百貨店も同様であった。」この時の毎日の平均客数は 600 人で、売上高は 300 円から 400 円となっていた（阪急百貨店社史編集委員会 [1976] 73 頁）。

1925（大正 14）年の阪急マーケットの開設では、4、5 階に食堂を移転拡張し、大阪市内を一望できることもあり、来客数は表 2 のように、順調に伸びることになった。

1929（昭和 4）年 4 月の阪急百貨店開業では、食堂は第 1 期ビルの 7、8 階に移転開業した。その広さは阪急ビルの 4 倍となった。料理は、従来の洋食に和食を加え、7 階は禁酒食堂、8 階を普通食堂とした。料金は阪急食堂創業時より維持している洋食一皿 30 銭均一を守った。料理別客数は阪急ビルの時代と同様、50 銭のランチと 25 銭のライスカレーが断然多く、特にライスカレーは群を抜いていた（阪急百貨店社史編集委員会 [1976] 110-111 頁）。

2 年後の 1931（昭和 6）年 2 月には、洋食の値段を 30 銭から 20 銭均一に、ランチを 50 銭から 30 銭に値下げした。これによりランチの売上皿数は 2 倍

表 2 梅田阪急食堂来客調査表 (人)

	大正 14 年	大正 15 年	昭和 2 年
1 月		89,658	111,633
2 月		81,038	104,177
3 月		104,732	138,340
4 月		119,601	160,077
5 月		125,842	159,381
6 月	83,560	128,609	158,277
7 月	105,974	152,030	139,982
8 月	129,830	186,784	199,314
9 月	112,670	158,604	152,601
10 月	102,145	123,397	137,726
11 月	91,478	108,512	129,405
12 月	88,398	106,439	未定
計	714,055	1,485,246	1,590,913
営業日数	214 日	363 日	333 日
1 日平均来客数	3,337 人	4,092 人	4,778 人

（出所）阪急百貨店社史編集委員会 [1976] 75 頁。

に増加したが、利益は目に見えて減少した。小林は、「何もそんなに儲けることはない。全部で一皿平均5厘の利益が出ればそれでよい」と大幅値下げを命令したのである（阪急百貨店社史編集委員会 [1976] 112 頁）。

この時代の食堂のエピソードとして、のちのち多くの人が文章にしているものに「ソースライス」あるいは「ソースライス」「福神漬ライス」の話がある。そしてその話は、小林一三の人柄を讃えながら語られるのであった。

マーケット時代と同じように7階と8階を食堂にあてて、呉服の代わりに雑貨と食堂を主力に開店した阪急百貨店で、5銭の「ソースライス」あるいは「福神漬ライス」が20銭のライスカレーと共に有名になった。ソースライスとは、自分で卓上のウスターソースをかけて食べる白いご飯という意味だ。昭和初期の大阪駅近辺はまだ宿屋や零細な商店、町工場に馬力の運送屋などが立ち並んでいた。この辺りの中小企業に働く勤め人にとって、懐中不如意の時の、阪急の福神漬をのせたソースライスほど助かるものはなかった。一番嬉しいのは、5銭の客でも、客扱いに変わりがないう、食券売場や給仕のしつめが行きわたっていることだった。

「福神漬の話を知ってますか」

ある日、私が逢った75歳の、かつての梅田裏界隈のサラリーマンが、大事なものをとり出して見せるように、なつかしんで話してくれた。

「我々阪急食堂を利用した者は、皆知ってます。小林さんが山盛の福神漬を持って来はった」

不景気の底のような時代で、他の百貨店には「ライスだけの注文お断り」の貼紙が出ていた。真偽は判らないが、一三は昭和4年の開店に当たって、「ライスだけのお客様を歓迎します」と書いて張り出させたという。いつでも話の終わりには一三が山盛の福神漬を自ら持って現れる福神漬の神話は、このような雰囲気から生まれ、広く深く行き渡ったらしい。（阪田 [1983] 211-212 頁）

小林は、阪急百貨店創立の半年後に、食堂中心の百貨店経営について次のように社内で講和している。

百貨店経営の動機は、顧客の便益に供するためであったが、阪急マーケットの食堂をやってみて百貨店でも十分うまくやれると確信が持てた。第2期工事が落成すれば、食堂はさらに倍の広さになる。食堂の確実な利益の計上によって、物品販売部門で

きな利益を得ることがなくても商売を勉強し得る基盤がある。商売というのは、儲けなくてもよいと度胸をきめて勉強すれば儲かるもので、幸い今日では物品販売部門も立派に利益を上げている。私は、今後ともこの食堂中心の百貨店経営を続けるつもりである、と（阪急百貨店社史編集委員会 [1976] 111 頁）。

小林の「どこよりも安く、どこよりもうまく、そして心持が好い」という食堂経営の実現のために、実際には独自の仕組みづくりが絶えず模索されていた。日本で初めて牛の預託制度を実施したのも阪急百貨店である。

阪急が金を出して子牛を買い、農家に預託する。農家はこれに飼料をやって育てるが、その間労役に使えば人力が非常に省ける。牛が大きくなったら、阪急はそれを時価で買い上げる。その時最初に子牛に払った金額を差し引いて、農家に買上金を支払う。この間牛が病気で死んだりしては、農家に損をかけるから自家保険式の保険にかけておく。静岡で預託制度が実行され、戦争直前には8,500頭まで拡大した。この牛の預託制度の成功を契機に、百貨店食堂の残飯による豚の飼育、静岡県大井川を中心とする鰻の養殖、鳥羽一帯にわたるカキの養殖へと拡張していったのである（清水 [1957] 55-60 頁）。

Ⅲ. 「大衆」のための経営

1. 欧米視察での確信

小林は、第二次大戦の前後、1935（昭和10）年と1952（昭和27）年に欧米視察を行っている。日記や著書で百貨店の印象や見解を述べているが、そのなかで小林は繰り返し、他国の驚くべき設備やサービスに眩惑することなく、国情や根本的な営業方針の相違に注意して日本の百貨店の今後を考えるべきだと警告する。

1935年の視察では、9月から翌年の4月までの8ヶ月間にわたり、各国の主要都市で百貨店を中心とした商業施設をまわっている。ロンドンのハロッズ百貨店を訪れた1936（昭和11）年1月17日の日記には、目の当たりにしたこの時期の在庫一掃バーゲンの様子とその感想を記している（小林 [1991] 263 頁）。

「13日から18日迄冬期大売出にて大繁昌、但あと一日しかないので大分お客様も少くなつたとの事。この売出は一寸日本には見られない、即ち全店全部の品物を（陳列してある丈全部）正札より一割引乃

至半額まで下げて、此売出期間に奇麗に掃除をしようといふのである。従つて毎日毎日売ものが少なくなる。あとへのこると困るから売れにくそうなものは毎日売値を下げるのである。明 18 日最終の日には、今日の値よりも又安くするといふ話である。かくて全店売出を清算的に片付けて、19 日から又新規に、全部陳列して平日通り商売をしようとするのであるが、此国に限らず欧米諸国の百貨店は卸値 50 円のを 100 円に売るのであるから、こんな馬鹿なことが出来るので、日本のやうに小売値が 1 割か 2 割の利益しかない現状では到底も出来ない芸である。」

粗利が 5 割ある欧米の百貨店と 1, 2 割の日本とでは、経営の仕方が違って当然であると小林は考えた。また、小林の目には欧米の百貨店は「好景気の時の経営」をしていると見えた。つまり、各部門の主任が自由に商品を選択・仕入して、在庫が増加しようが、また回転率が減じようが、とにかく利益を高く掛けて売り、売れ残りはバーゲンで一掃する。全体として非常に利益が上がる経営手法のことである。

さらに、小林には欧米のバーゲンの仕組みは、階級意識が揺るぎない社会であるがゆえに実現できるものだと見えた。ハロッズ百貨店を訪れた 1 月 17 日の日記には、この階級社会の構造的な消費慣習を次のように説明している（小林 [1991] 263 頁）。

欧米諸国では金持はイクラ贅沢をしてもよい。否な贅沢をしなければ困る。上流階級が贅沢することによつて、各方面に消費することによつて、そこに生産の事業が起るから労働者に仕事が出来て世の中が自から繁昌するのである、と解釈して、お金持はドシドシお金を使ふべきものだ。その意味からお金を使ふに誰れに遠慮がいるものかと言ふのである。

従つて百貨店の如きも、新規売出しだとか、流行に魁けて花やかに売出すとか、そういふ場合には随分エライ広告費も使ふが、又、其売出値が頗る高い。そういふ新流行の先端をゆく金持は、それを買ふのが自慢であるから、勢ひ値段の高い安いにそれ程文句を言はなくて満足してゐる。そういふ事実を中流社会は、能く承知して、その流行品が必ず 2, 3 ヶ月後に値引売出をするのを待つて居て安く買ふ。その残りものが、更に、1 ヶ年の末、冬と夏の 2 度の大売出し即ち今日実見したやうな大売出しとなつて片付けるといふのであるが、上中下各社会の階級

意識が、それを平気で認めてくれる。金持が贅沢をして高く買ふから、自分達は、流行送れを安く買ひ得るので誠に有難いと言ふのである。日本では見られない状況である。

「要するに彼等の行き方は、利益率を多くしてそれだけ経費に金を費やし、サービスによって金のあるものからはどんな手段でもよい、うんとしぼりとして、残りは早くさばいてしまうというやり方である。」（小林 [1954] 339 頁）しかし、このような経営は、好景気の時は良いが不景気になると動きが取れなくなってしまう。経営は、あくまで積極的であっても、いざ不況という時に十分な対策がなくてはならない。これには好景気の時の経営ではなく、不景気の時の経営が必要である、と示唆する。

阪急百貨店の方針は欧米のそれとは全く異なり、沿道のお客様の消費組合のつもりで、出来るだけ経費をかけずに、出来るだけ安く売る。われわれはお客様全てを一律に扱うので、欧米先進国の百貨店は参考になる点が少なく残念である（小林 [1991] 263 頁）、と述べている。欧米視察をとおして、自らの百貨店経営が間違っていなかったことを確信することになったのである。

2. 事業の基礎としての「大衆」

小林は、若い頃文学青年であったため、大衆の気持やその動向に非常に興味があるし、またよくわかる、と言う。「だから何時でも大衆に接する仕事、電車の乗客に対してはどうすべきものか、百貨店のお客様はこれこれである。芝居をやればどうしたら客が来るのかというようなことを年中考えている。つまり私という人間は客商売に非常に興味を持っている。従つて私にとっては仕事即ち遊び、遊び即ち仕事ということが出来る。まことに幸福な話である。だから例えば、大阪の梅田駅のプラットホームに立つて 20 分間もいると、今日はお客様の人数が何万人あるか、収入はいくら位かということが直ぐ想像できる。電車に乗って一廻りするとすれ違う電車の人々の乗り具合を見て、今日はどれほどの収入があるかなということが大体見当がつく。また映画館を見ても表をひよっと見るとどの位の入りがあるか見当がつく。百貨店でも地下室から 8 階まで上って、それからぐるぐる降りて来るとその日の売上が大抵想像できる。そういうような人の動きとか波を見て歩くのは非常に面白い。」（小林 [1952a] 157-158 頁）

自分にその力があってまた面白いから大衆だ、ということだけでは小林は動かない。「夢と算盤」を調

和させるのが小林である。大衆を相手とする商売は水物商売として、識者や堅実な事業者から敬遠されがちだった。しかし、大衆本位の事業ほど危険のない商売はない。大衆から毎日現金を貰ってする商売には貸倒れがあるわけではないし、商売が無ければ無いように舵をとって行けばよい。しかし安全な商売は薄利であることは当然である。

薄利であるために、その事業の仕方というものがある。従来興行のやりかたを見ると水物商売で、当たれば儲かるが当たらなければ夜逃げするという風で、いわば相場を張るようなものであった。当たれば良いというやり方をしていけば、いずれ赤字になる。「だから私の行き方は鞘とり主義でゆく」（小林 [1952a] 160 頁）と小林は言う。

小林の方法は、まず低価格での入場料を設定して、それを可能にするコスト計算をして無駄を極力削除していくという、引き算の経営である。例えば、誰もが手を焼いて持て余していた日本劇場を引き受けた時は、普通のサラリーマンではなかなか入れないほどの高い入場料を設定し、大きな赤字が続いていた。それを引き継いだ小林は、入場料を下げると同時に、切符を売る 6 つの窓口を 1 つにして人件費を大幅に削減した（小林 [1952a] 161 頁）。

小林は、「大劇場主義」をながく唱えていた。大衆を相手にした演劇、映画などの娯楽は、収容人数の大きい劇場を造るべきで、そのことによって入場料を安くできる。そしてそれが小林の理想とする「清く、正しく、美しく」のモットーに繋がるのである。

小林は、演劇を高尚なる娯楽機関に織り込み、演劇を生活の必需品にしたかった。それは知識階級的演劇ファンや芸術的指標に基づく高踏派の期待を裏切るかもしれない。小林の目的は、一部少数者の要求する芸術の為の芸術でもなければ、多数大衆に媚びる享楽本位に墮落せしめようとするものでもない。その最大目的は、「生活の単位を個人より家族に、従って其娯楽も亦個人より家族に、即ち、かくの如くにして、家族より家庭に、更に、家庭より公共に、而して大衆に、全国民に、— 其旗幟は簡単にして鮮明である。朗らかに、清く、正しく、美しく、これをモットーとする我党の芸術は即ち高尚なる娯楽本位に基くところの国民劇である」（小林 [1935] 130 頁）。

このように小林の大衆とは個人の単なる集合体ではなく、家族の集合体が大衆なのである。その家族・家庭が清く、正しく、美しくあるためには、娯楽を個人のものに限定せずに、家族・家庭にも解放しなければならない。それを実現するために、つまり家

族単位で観てもらうためには、安さを実現する大劇場主義でなければならないのである。

3. 「大衆」を捉える後継者の育成

「大衆」のために働くことで、組織を拡大していった阪急グループであるが、当然ながら各事業をマネジメントする人材を育てなければならなかった。

小林は、制度や組織をこしらえるのは誰にでもできる、と言う。「ただ、その制度や組織の運用について、その精神を理解する人間が少ないので、その多くは失敗するのである。」（小林 [1935] 65 頁）

では、どのような人材が望ましいのか。小林は、特色のある人間こそが、新しいアイデアを出せるという。「人間が特色を持つと云うことは大事である。この会社にも何千人か同じように働いている中で、1人、2人特色のある人が生まれそうであるが、なかなか現れてこない。……この沿道の開発について百貨店と相伴うてどうしたら良いかという事は、特色を持つ人でないと実は立案できない。これは夜寝ていても考えが浮かぶ、電車に乗っていても考えが浮かぶ、種々雑多に注意を喚起するのは何等か特色のある人に限られています。」（小林 [1952a] 117 頁）

そこで小林は、大阪の同業者がその上役を官界から頂戴して経営をしていたのに反して、社内の無名の青年を独特の方法で育てていた。「適材を適所に置くといふやうなことは口では簡単に云へるけれど、そんなに適材などがころがってゐるものではない。責任を持たせて、ドシドシ仕事をさせることが一番だ。無理に尻べたを叩いて追ひ使う事だ。時々『馬鹿奴！』と頭から小言を云ひつつ、使ひ廻す内には、大がいの若い人には何でも出来るやうになるものと信じてその主義を実行してゐる。随分齒がゆい事もあるけれど、自分が先に立って仕事をする、そして皆んなを引ずって行く、さうかうする内に鈍物でも磨きがかかって光って来るようにやうになって、一人前の人間になるものと信じてゐる。」（小林 [1935] 69 頁）

阪急百貨店が創業して間もない 1931（昭和 6）年に入社し、後に指揮者となった朝比奈隆は、小林の社内での行動について語っている。「小林社長は一日一回、電鉄も百貨店も全職場をまわられる。つまりぬきうち検査ですな。で社員同士は電話でこっそり連絡しあう。『いま 5 階へ向かわれたぞ』なんてね。ところが小柄な方だから、お客さまにまぎれてわからない。アッと思ったらもう目の前に来とられる。小林さんて方は、社内の非常に小さなことにも、きちんと気配りする方で、見回りの途中少しでもまず

いことを発見すると、すぐおこられる。灰皿を投げつけられたことがあったな。』(創業 60 周年記念誌編集委員会 [1989] 99 頁)

小林は、このように種々雑多に注意を喚起する習慣を日々の現場で身に付けさせ、スキルを高めさせるように努めていたのである。こうして、多くの優秀な経営者が小林のもとから誕生したが、かつての部下たちから「偉大で繊細なワンマン」と懐かしく親しみを持って言われるのは、無名の青年たちが小林に引きずられながらも一人前の経営者に成長した証左であろう。

むすび

20 世紀を代表する経済学者シュンペーターは『経済発展の理論』において、革新的企業家による物や力の「新結合」が経済構造を変革する「創造的破壊」を引き起こし、この創造的破壊の過程こそが経済発展の原動力であると分析した。

この新結合が「イノベーション」であり、違ったやり方でことを運ぶことである。代表的な例が、①新製品の導入、②新生産方法の導入、③新しい販路の開拓、④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現である。

小林一三は、新しい販売方法を、新しい品揃えで、新しい供給源を確保しながら、新しい小売業を創り上げた。そして小売にとどまらず、それを含めた新しいライフスタイルを新しいパッケージとして提案して成功した。これが電鉄企業のビジネスモデルとして広がり、流通イノベーションを巻き起こした。のちにダイエーもその成長過程において、小林のビジネスモデルを踏襲するようになる。

シュンペーター曰く。イノベーションの担い手は、あえて前例を打ち破るだけの異常なエネルギーと努力が必要であり、それに耐えうる少数の人物のみが経済的リーダーとしての企業者となる。まさに小林には、仕事即ち遊び、遊び即ち仕事と言いながら、縦横無尽に駆け回る異常なエネルギーと努力があった。

さらに、シュンペーター曰く。イノベーションとは「海図のない海」のようなもの、つまり、イノベーションの将来予測は困難であるが決して枯渇しないものである。小林は何か新しいことをするために、誰かを犠牲にしたり、誰かを叩くことを前提にしたことは決してなかった。例えば、安く売るために、取引業者を叩いて納入価格を下げさせるのではなく、不断の観察眼から現実を見極め、そこからヒントを得て、知恵を出し、新しい仕組みを創造し続け

たのである。すべては、大衆、そしてそれを形成する家族・家庭が「清く、正しく、美しく」あるために、小林は最期まで駆け回ったのである。

引用文献

- 有賀祿郎 [1932] 『百貨店の跳躍・小売商の対策』時事新報社。
- 五島慶太 [1953] 『70 年の人生』要書房。
- 小林一三 [1935] 『私の行き方』(小林一三全集編集委員会 [1962] 『小林一三全集 第 3 巻』ダイヤモンド社、所収)。
- 小林一三 [1952a] 『私の人生観』要書房。
- 小林一三 [1952b] 『逸翁自叙伝』(小林一三全集編集委員会 [1961] 『小林一三全集 第 1 巻』ダイヤモンド社、所収)。
- 小林一三 [1954] 『私の事業観』(小林一三全集編集委員会 [1961] 『小林一三全集 第 1 巻』ダイヤモンド社、所収)。
- 小林一三 [1955] 『宝塚漫筆』(小林一三全集編集委員会 [1961] 『小林一三全集 第 2 巻』ダイヤモンド社、所収)。
- 小林一三翁追想録編集委員会 [1961] 『小林一三翁の追想』。
- 小林一三 [1991] 『小林一三日記 第 1 巻』阪急電鉄株式会社。
- 阪田寛夫 [1983] 『わが小林一三 清く正しく美しく』河出書房新社。
- 清水雅 [1957] 『小林一三翁に教えられるもの』梅田書房。
- 白木屋 [1957] 『白木屋 300 年史』。
- 中内功 [2000] 『流通革命は終わらない』日本経済新聞社。
- 創業 60 周年記念誌編集委員会 [1989] 『阪急百貨店創業 60 周年記念誌』阪急百貨店共栄会。
- 阪急百貨店社史編集委員会 [1976] 『株式会社阪急百貨店 25 年史』。
- 三越 [1990] 『株式会社三越 85 年の記録』。
- 山崎正和 [1985] 「小林一三」丸谷才一編『言論は日本を動かす 第 10 巻』講談社。

(うすい かずひろ マーケティング論)